

# MENGUKUR KONTRIBUSI *HUMAN CAPITAL* TERHADAP TUJUAN PERUSAHAAN

**Brata Wibawa Djojo**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,  
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
brata@binus.ac.id

## ABSTRACT

*Human capital is a valuable asset of any company, especially for competent human resources and contributes both to the company. The performance evaluation given to employees annually can be defined and standardized by the company. However, the question is how big the contribution of human resources to sales and profit contribution is. Case studies take data from one branch of a general insurance company in Indonesia, Jakarta branch. Measurement is done by taking samples of data from 2007, 2008, and 2009. The study measures the risk of several components: (i) Human Capital Revenue Factor, (ii) Human Economic Value Added, (iii) Human Capital Cost Factor, (iv) Human Capital Value Added, and (v) Human Capital Return on Investment. Results of research can provide guidelines for the management, especially for management of JLI in view of Human Capital contribution to corporate objectives, namely in terms of staffing and agency.*

**Keywords:** *human capital, company purposes, staffing, agency*

## ABSTRAK

*Human capital merupakan aset berharga dari setiap perusahaan, terutama terhadap sumber daya manusia yang kompeten dan memberikan kontribusi baik kepada perusahaan. Penilaian kinerja yang diberikan kepada para karyawan setiap tahunnya dapat ditetapkan dan distandarisasikan oleh perusahaan. Namun, yang menjadi pertanyaan adalah seberapa besar kontribusi dari sumber daya manusia terhadap kontribusi penjualan dan laba perusahaan. Studi kasus mengambil data dari salah satu cabang sebuah perusahaan asuransi umum di Indonesia, cabang Jakarta. Pengukuran dilakukan dengan mengambil sampel data tahun 2007, 2008, dan 2009. Penelitian melakukan pengukuran terhadap beberapa komponen, yaitu Human Capital Revenue Factor, (ii) Human Economic Value Added, (iii) Human Capital Cost Factor, (iv) Human Capital Value Added, dan (v) Human Capital Return on Investment. Hasil dari penelitian dapat memberikan pedoman bagi manajemen, khususnya bagi pimpinan JLI dalam melihat kontribusi Human Capital terhadap tujuan perusahaan, yaitu dari sisi kepegawaian dan keagenan.*

**Kata kunci:** *human capital, tujuan perusahaan, kepegawaian, keagenan*

## PENDAHULUAN

Modal manusia (*Human Capital* - HC) dari suatu perusahaan merupakan bagian dari modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, yang bersama-sama dengan modal keuangan (*financial capital*) dapat memberikan nilai pasar (*market value*) bagi perusahaan tersebut. *Human capital* merupakan aset berharga yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dengan melakukan pengembangan potensi dari karyawan secara terus menerus sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dibanding dengan perusahaan lain yang sejenis. Pengembangan potensi diri setiap karyawan diharapkan dapat memberikan timbal-balik berupa kontribusi yang diberikan oleh karyawan, terkait kepada tujuan perusahaan. Namun, hal itu tidak terlepas dari kemampuan dan kemauan karyawan bersangkutan terhadap potensi pengembangan tersebut.

Beberapa model dan alat pengukuran sebagai sarana evaluasi telah dilakukan oleh setiap perusahaan untuk mengetahui dan mengukur kinerja karyawan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Jika ditinjau dari satu sisi, model evaluasi tersebut dapat memberikan hasil yang objektif dan *feedback* yang dapat diterima oleh perusahaan dan karyawan. Namun, di sisi lain seberapa besar kontribusi *human capital* secara keseluruhan terhadap pencapaian tujuan perusahaan masih perlu dilakukan pengukuran lebih lanjut. Selain itu, pengukuran ini diharapkan dapat memberikan informasi seberapa besar tingkat efektivitas *human capital* di suatu perusahaan. Cabang Jakarta LJI (JLI) adalah salah satu cabang dari perusahaan asuransi umum publik di Indonesia. Di tahun 2007 dan 2008, JLI memiliki masing-masing 27 orang dan 30 orang karyawan serta 289 orang dan 159 orang agen. Untuk tahun 2009, data karyawan dan agen JLI masing-masing sebanyak 29 orang dan 197 orang. Dalam tahun-tahun tersebut, JLI memberikan kontribusi tingkat penjualan terbesar dalam skala cabang secara nasional sehingga perlu diketahui lebih lanjut berapa besarnya kontribusi *human capital* JLI terhadap tujuan perusahaan, yaitu *profit*.

## METODE PENELITIAN

Menurut Fitz-enz (2000:10), *intellectual capital* adalah kemampuan perusahaan untuk menyatukan nilai dari *intellectual capital* suatu organisasi, yang terdiri dari *intellectual property* dan proses kebudayaan plus *relational capital* dan *human capital*.

### Human Capital ROI Foundation

Analisis *Return On Investment* (ROI) pada *Human Capital* (HC) berfokus terhadap instrumen akuntansi standar seperti laporan pendapatan dan laporan neraca keuangan (Fitz-enz, 2000:17). Lebih lanjut, Fitz-enz (2000:20, 27) mengatakan bahwa ada 3 tingkat cara mengukur investasi HC. Fokus pertama mulai dari tingkat *enterprise*, dengan melihat hubungan antara HC dan tujuan perusahaan saat ini (strategi keuangan, pelanggan, dan manusia). Tingkat pengukuran kedua adalah unit bisnis, dengan melihat tingkat layanan, kualitas, dan keluaran produktivitas. Tingkat ketiga adalah manajemen HC dengan melihat efek dari aktivitas setiap departemen dalam perencanaan, perekrutan, kompensasi, pengembangan, dan menjaga HC perusahaan. Cara pengukuran paling sederhana adalah dengan menghitung penjualan per karyawan.

### Human Capital Revenue Factor (HCRF)

Fitz-enz (2000:31) mengatakan bahwa pengukuran dengan menghitung penjualan per karyawan merupakan pengukuran yang standar, tidak hanya terlalu sederhana bahkan ketinggalan

jaman. Namun, masih banyak perusahaan yang menggunakannya, mengingat kemudahan dalam mengukur kontribusi karyawan.

Pada saat ini, perusahaan mempekerjakan karyawan dengan berbagai talenta dan kemampuan, di mana terdiri dari pekerja penuh waktu dan paruh waktu sehingga pengukuran yang seharusnya dipakai adalah pekerja dengan ukuran waktu penuh (*Full-Time Equivalent – FTE*). Misalkan, ada 10 orang bekerja dengan separuh waktu dari waktu kerja penuh, maka untuk kondisi ini FTE hanya sebesar 5 orang. FTE mencerminkan berapa total jam kerja yang diinvestasikan dan mencerminkan produktivitas pekerja dalam suatu perusahaan.

### Human Economic Value Added (HEVA)

Organisasi Stern Stewart (Fitz-enz, 2000:32) mempopulerkan konsep *Economic Value Added* (EVA), yang didefinisikan sebagai *net operating profit after tax* dikurangi dengan *the cost of capital*. Tujuan dari pengukuran ini untuk mengetahui apakah tindakan manajemen mempunyai nilai ekonomi sebenarnya, dibandingkan dengan laporan keuangan yang dikeluarkan secara sederhana. EVA sangat berguna karena tidak hanya melihat seberapa besar keuntungan sebenarnya yang tersisa setelah pembayaran seluruh biaya, termasuk pajak, namun juga setelah dikurangi dengan biaya dari modal yang diinvestasikan. Rumus EVA yang diaplikasikan dalam HC, yaitu:

$$\text{HEVA} = \frac{\text{Net Operating Profit after Tax} - \text{Cost of Capital}}{\text{FTEs}}$$

### Human Capital Cost Factor (HCCF)

Menurut Fitz-enz (2000:33-36), pada prinsipnya biaya HC terdiri dari 4 variabel, yaitu *pay* and *benefit costs* per karyawan, *pay costs for contingents*, *the cost of absenteeism*, dan *the cost of turnover*. *Pay* adalah suatu angka yang berasal dari kompensasi tunai dalam hal ini disebut sebagai gaji. *Pay* tidak termasuk insentif jangka panjang hingga jatuh tempo. *Benefit costs* adalah sejumlah uang yang dibayarkan oleh perusahaan untuk menyediakan asuransi kesehatan karyawan. Klaim asuransi yang dibayarkan tidak termasuk dalam kategori ini. *Contingent labor* adalah karyawan magang yang jam kerjanya tidak penuh waktu.

*Absenteeism* adalah biaya yang dibebankan ke perusahaan bilamana ada ketidakhadiran dari pekerja sehingga tidak dapat melakukan pekerjaan yang telah diberikan. Khusus untuk biaya *turnover* akan diukur dengan menggunakan 4 variabel, yaitu biaya pemberhentian, biaya perekrutan, termasuk *testing* dan *interview*, biaya iklan lowongan, dan potensial kehilangan produktifitas. HCCF hanya dipakai sebagai sarana kontrol dan *monitoring* terhadap HC dan bukan merupakan biaya murni dari HC.

$$\text{HCCF} = \text{Pay} + \text{Benefits} + \text{Contingent Labor} + \text{Absence} + \text{Turnover}$$

### Human Capital Value Added (HCVA)

Perumusan HCVA bertujuan untuk menghitung *profitabilitas* per karyawan (Fitz-enz, 2000:35-36), yaitu selisih antara pendapatan dengan biaya operasional perusahaan, kecuali *pay* and *benefits* dibagi dengan FTE.

$$HCVA = \frac{Revenue - (Expenses - Pay and Benefits)}{FTEs}$$

## Human Capital Return on Investment (HCROI)

Fitz-enz (2000:36 – 37) lebih lanjut mengatakan bahwa hubungan lain antara investasi HC terhadap *profitabilitas*, dapat dilihat melalui rasio HCVA. Namun, dengan mengurangi pendapatan dengan biaya operasional perusahaan, kecuali *pay and benefits*, maka perusahaan dapat melihat berapa besar *profitabilitas* terhadap budget *pay and benefits* yang diberikan kepada karyawan.

$$HCROI = \frac{Revenue - (Expenses - Pay and Benefits)}{Pay and Benefits}$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan merujuk pada data JLI selama 3 tahun terakhir (2007, 2008 dan 2009), maka dapat diperoleh hasil perhitungan HC (selengkapnya lihat Tabel Lampiran 1) sebagai berikut. *Pertama*, FTE menggunakan data karyawan yang bekerja penuh waktu (8 jam sehari) dan data agen yang bekerja secara *freelance*, dengan asumsi bahwa jam kerja agen dalam sehari adalah 4 jam atau 50% dari jam kerja karyawan dalam sehari. Pergerakan jumlah karyawan dan agen dari tahun ke tahun dikarenakan adanya *turn-over*. Dari data yang ada, maka total jam kerja FTE tahun 2007, 2008, dan 2009 berturut-turut adalah 172, 110, dan 128.

*Kedua*, HCRF atau *headcounts* adalah perhitungan yang selama ini dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kontribusi HC. Dari data selama 3 tahun berturut-turut, didapat hasil perhitungan kontribusi per karyawan per tahun sebesar Rp 577 juta di tahun 2007, Rp 839 juta di tahun 2008, dan Rp 819 juta di tahun 2009. Sedangkan kontribusi dari seorang agen secara rata-rata per tahun adalah sebesar Rp 60 juta di tahun 2007, Rp 103 juta di tahun 2008, dan Rp 83 juta di tahun 2009. Hal ini berarti bahwa penjualan yang dilakukan sendiri oleh karyawan dapat memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan dengan penjualan yang dilakukan oleh agen. Penurunan angka di tahun 2009 dibandingkan tahun 2008 disebabkan karena penurunan penerimaan premi (penjualan) dan di tahun 2009. *Ketiga*, khusus untuk perhitungan HEVA, data *Net Operating Profit after Tax* yang dipakai adalah data perusahaan secara keseluruhan (LGI). Hal ini disebabkan karena data *profit and loss* cabang JLI tidak direkapitulasi dengan faktor pajak. Sedangkan data FTE menggunakan data cabang JLI. Dengan demikian, hasil yang diperoleh mencerminkan hasil HEVA perusahaan terhadap cabang dan menunjukkan nilai tambah ekonomis HC cabang JLI terhadap perusahaan selama tahun 2007, 2008, dan 2009 berturut-turut adalah sebesar Rp 7 juta, (Rp 36 juta), dan Rp 91 juta. Di tahun 2008, terjadi penurunan *profit* dan kenaikan faktor biaya modal. Asumsi biaya modal yang dipakai adalah rata-rata suku bunga Bank Indonesia di tahun yang bersangkutan.

HCCF merupakan faktor pengukuran terhadap biaya HC yang dikeluarkan, termasuk *pay and benefit* (gaji, komisi, honorarium, lembur, asuransi kesehatan), *contingent labor*, biaya absensi, dan biaya *turnover*. Untuk biaya absensi karena tidak ada karyawan yang absen setiap tahunnya, maka tidak ada biaya yang dikeluarkan. Dalam pembukuan JLI, biaya kontigensi untuk karyawan magang sudah dimasukkan ke dalam perhitungan biaya *pay and benefit*. Untuk biaya *turn-over*, yang diperhitungkan adalah biaya yang dikeluarkan JLI untuk merekrut sumber daya manusia baru. Total biaya yang dikeluarkan (termasuk karyawan dan agen) selama tahun 2007, 2008, dan 2009 berturut-

turut adalah sebesar Rp 6,859 Miliar, Rp 9,998 Miliar, dan Rp 11,333 Miliar. Dari tabel (lihat Tabel Lampiran 1), perbandingan antara biaya HC antara karyawan dan agen setiap tahunnya adalah 1: 13,85 (tahun 2007), 1: 10,49 (tahun 2008), dan 1: 8,74 (tahun 2009). Perbandingan ini dapat menginformasikan kepada pimpinan JLI bahwa biaya yang dikeluarkan untuk agen lebih besar dibandingkan untuk karyawan, di mana kontribusi penjualan agen tidak sebesar kontribusi penjualan karyawan (mengacu pada data HCRF). Dengan demikian, terjadi ketidakefisienan yang terjadi di cabang JLI untuk saluran distribusi keagenan.

Perhitungan HCVA merupakan faktor perhitungan yang dapat melihat produktivitas HC dari sisi pendapatan per karyawan. Dengan mengacu pada data tahun 2007, 2008, dan 2009, maka besarnya tingkat produktivitas per karyawan adalah Rp 538 juta, Rp 779 juta, dan Rp 763 juta; sedangkan besarnya tingkat produktivitas per agen berturut-turut adalah Rp 53 juta, Rp 81 juta, dan Rp 66 juta. Pengukuran atas *profit* terhadap biaya yang dikeluarkan untuk karyawan dan agen menggunakan HCROI. Untuk HCROI karyawan selama tahun 2007, 2008, dan 2009 adalah Rp 31 juta, Rp 27 juta, dan Rp 19 juta; sedangkan untuk agen adalah Rp 1,2 juta, Rp 700 ribu, dan Rp 600 ribu. Artinya adalah sebagai berikut. *Pertama*, untuk tahun 2007: setiap Rp 1,- biaya yang dikeluarkan oleh JLI, maka setiap karyawan akan memberikan kontribusi *profit* sebesar Rp 31 juta dan Rp 1,2 juta dari agen. *Kedua*, untuk tahun 2008: setiap Rp 1,- biaya yang dikeluarkan oleh JLI, maka setiap karyawan akan memberikan kontribusi *profit* sebesar Rp 27 juta dan Rp 700 ribu dari agen. *Ketiga*, untuk tahun 2009: setiap Rp 1,- biaya yang dikeluarkan oleh JLI, maka setiap karyawan akan memberikan kontribusi *profit* sebesar Rp 19 juta dan Rp 600 ribu dari agen.

Jika dilihat dari pengukuran di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat penurunan kontribusi *profit* dari setiap karyawan dan agen. Hal ini bisa disebabkan oleh semakin tingginya biaya kepegawaian dan biaya operasional JLI, namun tidak dibarengi dengan kenaikan seimbang dari sisi pendapatan premi dan atau *profit*. Untuk itu, pimpinan JLI harus dapat mengatur strategi bagaimana meningkatkan penjualan untuk meningkatkan pendapatan premi dan melakukan seleksi risiko asuransi dengan baik pada saat awal penutupan asuransi agar tidak terjadi risiko klaim yang tidak terduga sehingga menurunkan *profit* dalam tahun operasional berjalan.

## SIMPULAN

Pengukuran terhadap kontribusi HC terhadap tujuan perusahaan masih dapat dieksplorasi lebih lanjut dengan mengukur nilai kontribusi HC terhadap proses bisnis dan penilaian kinerja per karyawan. Meskipun demikian, pengukuran terhadap HC dalam penelitian ini sudah dapat memberikan gambaran secara menyeluruh dan evaluasi bagi manajemen perusahaan atau pimpinan JLI terhadap perencanaan strategi yang akan dilakukan di masa mendatang, khususnya yang berhubungan dengan HC. Dengan demikian, pendekatan pengukuran kontribusi HC tidak hanya dilihat dari *headcount* penjualan per karyawan, melainkan juga melihat pendekatan terhadap faktor pengukuran lainnya seperti faktor biaya, nilai tambah ekonomis, dan tingkat pengembalian investasi dari *human capital* itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fitz-enz, J. (2000). *ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*, New York: AMACOM.
- Roos, J., Roos, G., et al. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, London: MacMillan Press Ltd.

## LAMPIRAN

Tabel A. 1 Perhitungan *Human Capital* JLI 2007 – 2009

	2007	2008	2009
Total Karyawan	27	30	29
Total Agen	289	159	197
<b>Absensi</b>			
- Alpa	-	-	-
<b>Pendapatan (dalam Jutaan Rp.)</b>			
Penjualan Langsung	15,570	25,168	23,764
Agen	8,680	8,194	8,129
Total Pendapatan	24,250	33,362	31,893
<b>Beban <i>Human Capital</i></b>			
Karyawan - <i>Full Time</i>	462	870	1,163
- termasuk gaji/honorarium, lembur, jamsostek, pelatihan, dan medical)			
Agen - <i>Freelance</i>	6,397	9,128	10,170
Biaya Operasional (di luar biaya HC)	1,050	1,790	1,623
<b>Laba/Rugi (Jutaan Rp.)</b>	(21,416)	339	5,037
<b>Capital</b>			
Paid up capital	75,000	75,000	75,000
Premium on Share Capital	102,704	102,704	102,724
	177,704	177,704	177,724
Cost of Capital	8.0%	9.0%	6.5%
Net Operating Profit After Tax (NOPAT)	15,398	12,094	23,127
*NOPAT diperoleh dari data perusahaan LGI, bukan data cabang JLI			
<b>Rasio HC</b>			
<b>FTE</b>			
Karyawan - <i>Full Time</i>	27	30	29
Agen - <i>Freelance</i>	145	80	99
Total FTE	172	110	128
*asumsi: rata-rata seorang agen bekerja hanya 4 jam dalam sehari. Satu hari = 8 jam waktu kerja			
<b>HCRF</b>			
Headcount Karyawan - <i>Full Time</i>	577	839	819
Headcount Agen - <i>Freelance</i>	60	103	83
<b>HEVA</b>	7	(36)	91
<b>HCCF</b>			
Karyawan - <i>Full Time</i>	462	870	1,163
Agen - <i>Freelance</i>	6,397	9,128	10,170
Total HCCF	6,859	9,998	11,333
Perbandingan HCCF Karyawan dan Agen	13.85	10.49	8.74
<b>HCVA</b>			
Karyawan - <i>Full Time</i>	538	779	763
Agen - <i>Freelance</i>	53	81	66
<b>HCROI</b>			
Karyawan - <i>Full Time</i>	31	27	19
Agen - <i>Freelance</i>	1.2	0.7	0.6

Sumber: data LGI dan JLI yang diolah